

PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pegawai Kpp Madya Dua Semarang)

Yuly Setyaningsih¹, Mutamimah²

20402300388@unissula.ac.id¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

ABSTRAK

Tujuan penelitian antara lain untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Dua Semarang yang berjumlah 109 orang. Pengambilan sampel dengan teknik sensus sampling yang merupakan teknik pengambilan sampel mengambil semua jumlah populasi yang ada berjumlah 109 responden. Data yang digunakan data primer yang berbentuk kuesioner. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.

Kata Kunci: Kualitas Kehidupan Kerja, Employee Engagement, Kepuasan Kerja, Dan Organizational Citizenship Behavior.

ABSTRACT

The objectives of the study include to analyze and determine the effect of work motivation and career development on the job satisfaction of KPP Madya Dua Semarang employees. The population in this study were 109 KPP Madya Dua Semarang employees. Sampling using census sampling technique which is a sampling technique taking all the existing population totaling 109 respondents. The data used are primary data in the form of questionnaires. The data analysis method uses multiple linear regression analysis. Based on the results of the study, it is known that work motivation has a positive and significant effect on the job satisfaction of KPP Madya Dua Semarang employees. Career development has a positive and significant effect on the job satisfaction of KPP Madya Dua Semarang employees. Work motivation has a positive and significant effect on the performance of KPP Madya Dua Semarang employees. Career development has a positive and significant effect on the performance of KPP Madya Dua Semarang employees. Job satisfaction has a positive and significant effect on the performance of KPP Madya Dua Semarang employees. Job satisfaction mediates the influence of work motivation on the performance of KPP Madya Dua Semarang employees. Job satisfaction mediates the influence of career development on the performance of KPP Madya Dua Semarang employees.

Keywords: Quality Of Work Life, Employee Engagement, Job Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior.

PENDAHULUAN

Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah dengan motivasi kerja. Motivasi merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Untuk itu sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk maju bersama perusahaan demi mencapai tujuan bersama yang diinginkan, merupakan

suatu kebutuhan yang tidak bisa ditawar lagi. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2016). Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, arah merupakan tujuan sedangkan ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya

Pentingnya Motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai prestasi kerja yang baik.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Gaho (2023), Sariadi dan Heryanda (2020), Goni, dkk (2021), Darmawan, dkk (2022) serta Hafizh dan Hartono (2022) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda hasil penelitian yang dilakukan oleh Maharani, dkk (2023) yang menghasilkan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil ini menjadikan riset gap dalam penelitian ini.

Selain faktor motivasi kerja, faktor lain yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah pengembangan karir. Menurut Siagian (2017) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Selaras dengan pengertian tersebut, dapat diambil dikatakan pengembangan karir adalah proses dan kegiatan untuk mempersiapkan seorang pegawai pada jabatan organisasi yang akan datang. Pegawai umumnya mengharapkan dapat memiliki akses kepada informasi mengenai berbagai peluang untuk dipromosikan, akses ini penting terutama bila lowongan pekerjaan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas, pegawai akan beranggapan bahwa prinsip keadilan kesamaan dalam kesempatan dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi. Pengembangan karir yang terbuka diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Gaho (2023) serta Sari dan Rahyuda (2022) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda penelitian yang dilakukan oleh Darmawan, dkk (2022) serta Rialmi dan Patoni (2020) yang menghasilkan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain kedua faktor tersebut diatas kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan, sebaliknya bila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka makin rendah tingkat kepuasannya (As'ad, 2015). Pernyataan ini menunjukkan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain

Hal ini didukung beberapa riset terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Hafizh dan Hartono (2022) serta Sari dan Rahyuda (2022) yang menghasilkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prasetyono, dkk (2023) yang menghasilkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap pegawai pegawai.

Dengan motivasi kerja yang tinggi dan pengembangan karir yang adil dan terbuka, maka diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada instansinya bekerja. Kajian penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja akan dilakukan di lingkungan Pegawai KPP Madya Dua Semarang. Dengan berjalannya waktu, pada saat ini KPP Madya Dua Semarang sedang mengalami masalah yakni kurang maksimalnya kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari fenomena organisasi mengenai target dan realisasi KPP Madya Dua Semarang. Berikut ini data kinerja KPP Madya Dua Semarang tahun 2022 – 2023:

Tabel 1.

Data Kinerja KPP Madya Dua Semarang
Yang Dilihat Dari Target Dan Realisasi Kinerja Tahun 2022 – 2023

Uraian	2022			2023		
	1	2	3	1	2	3
Target	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Realisasi	54,29%	100%	99,49%	55,19%	89,79%	95,81%

Sumber : KPP Madya Dua Semarang, 2024

Berdasarkan tabel 1. diatas mengenai kinerja KPP Madya Dua Semarang yang dilihat target dan realisasi perkuartal tahun 2022 – 2023 berfluktuasi di mana pada tahun 2022 kuartal 1 dan 3 tidak maksimal karena realisasi yang ditentukan tidak tercapai sesuai dengan target yang ditentukan sebesar 100%. Berdasarkan hasil tersebut, instansi terus melakukan upaya dan mendorong agar pegawai dapat memenuhi target kerja dari instansi kantor pajak dengan terus berupaya secara maksimal meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang belum optimal menjadi faktor pendorong KPP Madya Dua Semarang untuk merumuskan berbagai alternatif kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai serta kualitas pelayanan publik dengan salah satunya memperhatikan motivasi kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja pegawai KPP Pajak Madya Dua Semarang agar dapat meningkat.

Berdasarkan fenomena tersebut diatas dan hasil penelitian terdahulu yang berbeda, maka peneliti berinisiatif untuk menguji tentang “Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang)”.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif, adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk mencari, mengumpulkan dan mengolah data serta menginterpretasikan olahan data ke hasil yang berupa angka dan dapat dijelaskan secara verbal dan tulisan. Alat analisis berguna untuk melakukan uji statistik (agar memastikan hipotesis yang semula sebagai jawaban sementara menjadi jawaban pasti dan final) (Sugiyono, 2022).

Populasi Dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi menurut Hadi (2020) adalah sekumpulan dari seluruh elemen-elemen yang dalam hal ini diartikan sebagai obyek penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Dua Semarang yang berjumlah 109 orang.

2. Sampel Penelitian

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan diteliti (Hadi (2020). Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pengambilan sampel dengan teknik census sampling yaitu menentukan jumlah sampel dari semua populasi yang ada. Adapun sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebesar 109 responden.

3. Sumber Dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan sebagai berikut (Sugiyono, 2022):

1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari informan atau obyek penelitian. Untuk mendapatkan data primer dalam penelitian ini maka penelitian telah melakukan dengan menyebar kuesioner.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data-data tertulis yang digunakan sebagai informan pendukung dalam analisis data primer. Data yang dibutuhkan diantaranya: jumlah pegawai, identitas pegawai dan lain-lain yang terkait dengan data instansi serta dari literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer merupakan data yang bersumber dari tangan pertama, data yang diambil menggunakan cara angket / kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk mengadakan tanya jawab dengan responden mengenai motivasi kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di lingkungan pegawai KPP Madya Dua Semarang.

3. Definisi Konsep, Operasional Dan Pengukuran Variabel

Tabel 1

Definisi Konsep, Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator
1	Motivasi Kerja (X1)	Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2016)	1) Memiliki kesempatan untuk berprestasi 2) Mendapatkan kedudukan yang lebih baik dengan cara bersaing secara sehat 3) Menjalin hubungan dengan teman sejawat dan atasan 4) memiliki kesempatan membantu teman sejawat 5) Mendapat pengakuan dari masyarakat atas profesi sebagai pegawai
2	Pengembangan Karir (X2)	Pengembangan karier organisatoris merupakan hasil yang berasal dari interaksi	1. Pilihan bersifat jabatan 2. Pilihan organisatoris 3. Pilihan tugas pekerjaan 4. Penempatan sumber daya manusia 5. Pelatihan dan pengembangan

		perencanaan karier individu dan proses manajemen karier organisasi (kelembagaan) (Hackman, 2018)	
3.	Kepuasan Kerja (Y1)	Kepuasan kerja menguraikan suatu hal positif yang dirasakan disekitar pekerjaan, sebagai hasil suatu evaluasi tentang karakteristik pekerjaan yang terdiri pembayaran, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (Robbins, 2016)	1) Gaji yang sesuai 2) Mendapatkan manfaat dari pekerjaan yang dilaksanakan 3) Rekan kerja yang mendukung 4) Sistem promosi yang terbuka 5) Adanya kerja sama antar karyawan
4	Kinerja (Y2)	Kinerja dapat diartikan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler, 2020)	1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas pekerjaan 3. Kontribusi 4. Kehadiran 5. Ketepatan waktu

Tahap Pengolahan Data

Tahap pengolahan data meliputi :

- a. Editing: proses yang dilakukan setelah data terkumpul melihat apakah jawaban pada kuesioner telah lengkap.
- b. Coding: proses pemberian kode tertentu terhadap aneka ragam jawaban di kuesioner untuk dikelompokkan dalam kategori yang sama.
- c. Pemberian Skor atau Nilai: untuk memudahkan dalam perhitungan pengujian hipotesa, maka penulis menggunakan kuesioner yang berpedoman pada skala Likert dengan menggunakan tujuh kategori dengan rincian sebagai berikut:
 - 1) Jawab sangat setuju diberi nilai 5
 - 2) Jawab setuju diberi nilai 4
 - 3) Jawab cukup setuju diberi nilai 3
 - 4) Jawab tidak setuju diberi nilai 2
 - 5) Jawab sangat tidak setuju diberi nilai 1
- d. Tabulasi: pengelompokkan atas jawaban yang diteliti dan teratur kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai terwujud dalam bentuk tabel yang berguna.

Teknik Analisis Data

Analisis Deskriptif

1. Deskriptif Responden

Menggambarkan karakteristik responden penelitian kita yang terdiri dari nama, jenis kelamin, usia, dan lain-lain.

2. Deskripsi Variabel

Menggambarkan jawaban responden terhadap pertanyaan – pertanyaan dalam kuesioner, meliputi: mean, nilai minimum, nilai maksimum.

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu indikator yang berbentuk kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan analisis faktor yaitu dengan menguji apakah butir-butir indikator atau kuesioner yang digunakan dapat mengkonfirmasikan sebuah faktor atau konstruk. Jika masing-masing pertanyaan merupakan indikator pengukur maka memiliki KMO diatas 0,5 serta memiliki nilai kriteria loading faktor pengujian sebagai berikut (Ghozali, 2022) :

- Loading factor > rule of tumb (0,4) berarti valid
- Loading factor < rule of tumb (0,4) berarti tidak valid

2. Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur instrumen disebut reliabel, jika alat tersebut dalam mengukur segala sesuatu pada waktu berlainan, menunjukkan hasil yang relatif sama. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan koefisien Alpha Cronbach menggunakan SPSS For Windows (Ghozali, 2022) dengan kriteria:

- a. Bila nilai alpha > 0,7 maka instrumen reliabel
- b. Bila nilai alpha < 0,7 maka instrumen tidak reliabel

Analisis Regresi Berganda

Suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui persamaan regresi yang menunjukkan persamaan antara variabel dependent dan variabel independent dengan rumus sebagai berikut :

$$Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad (1) \rightarrow \text{Jawab Hipotesis 1, 2}$$

$$Y_2 = a + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e \quad (2) \rightarrow \text{Jawab Hipotesis 3, 4, 5}$$

Keterangan:

- a = Konstanta
- Y1 = Kepuasan Kerja
- Y2 = Kinerja Pegawai
- X1 = Motivasi Kerja
- X2 = Pengembangan Karir
- b = Koefisien regresi
- e = Error

Uji Model

1. Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya persentase goodness of fit dari variabel independent terhadap variabel dependent (Ghozali, 2022).

2. Uji F

Uji F untuk menguji pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent secara simultan atau bersama-sama (Ghozali, 2022) dengan kriteria taraf

signifikan (α) < 0,05.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan uji t dengan model regresi linier berganda yaitu untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent dengan menggunakan SPSS (Ghozali, 2022). Adapun kriteria hipotesis diterima bila taraf signifikan (α) < 0,05.

Uji Mediasi (Uji Sobel)

Di dalam penelitian ini terdapat variabel mediasi/intervening yaitu kepuasan kerja. Menurut Ghozali, (2022) suatu variabel disebut variabel mediasi/intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Sobel test merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Sebagai contoh pengaruh X terhadap Y melalui M. Dalam hal ini variabel M merupakan mediator hubungan dari X ke Y. Untuk menguji seberapa besar peran variabel M memediasi pengaruh X terhadap Y digunakan uji Sobel test. Apabila hasil perhitungan tingkat signifikan $Z < 0,05$ maka dapat dikatakan variabel memediasi antara variabel independent terhadap variabel dependent.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Pada penelitian ini sampel pegawai KPP Madya Dua Semarang yang berjumlah 109 orang. Adapun deskripsi responden mengenai jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1. di bawah ini:

Tabel 1.
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	Laki-Laki	70 orang	64,22%
2	Perempuan	39 orang	35,78%
		109 orang	100,00%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 1. di atas dapat diketahui bahwa jenis kelamin pegawai KPP Madya Dua Semarang mayoritas ialah laki-laki sebanyak 70 orang atau 64,22% yang kemungkinan disebabkan oleh tuntutan pekerjaan yang memerlukan mobilitas tinggi dan karakteristik pekerjaan yang lebih banyak diminati oleh laki-laki dibandingkan dengan perempuan

2. Usia Responden

Identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 2. di bawah ini:

Tabel 2.
Usia Responden

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase
1	20 – 30 tahun	20 orang	18,35%
2	31 - 40 tahun	50 orang	45,87%
3	41 - 50 tahun	30 orang	27,52%
4	➤ 50 tahun	9 orang	8,26%
		109 orang	100,00%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 2 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar

berusia 31 - 40 tahun sebanyak 50 orang (45,9%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai KPP Madya Dua Semarang tergolong usia yang masih produktif sehingga akan dapat menyelesaikan pekerjaan yang lebih banyak dan caranya menyelesaikan juga lebih bervariasi

3. Tingkat Pendidikan Responden

Identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3. di bawah ini :

Tabel 3.
Tingkat Pendidikan Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	SLTA	1 orang	0,92%
2	Diploma	25 orang	22,94%
3	Sarjana (S1)	59 orang	54,13%
4	Pasca Sarjana (S2)	24 orang	22,02%
		109 orang	100,00%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 3 hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden yang tingkat pendidikannya S1 sebanyak 59 orang (54,1%). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai KPP Madya Dua Semarang mempunyai pendidikan yang tinggi yang mayoritas berasal dari perguruan tinggi atau sederajat.

4. Masa Kerja Responden

Identitas responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.4. di bawah ini :

Tabel 4.
Masa Kerja Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	1 – 5 tahun	17 orang	15,60%
2	6 – 10 tahun	26 orang	23,85%
3	11 – 15 tahun	36 orang	33,03%
4	➤ 15 tahun	30 orang	27,52%
		109 orang	100,00%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4. hasil penelitian menunjukkan bahwa masa kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang sebagian besar antara 11 – 15 tahun sebanyak 36 orang (33%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sudah lama bekerja di KPP Madya Dua Semarang sehingga mempunyai pengalaman yang banyak di mana dapat membantu menyelesaikan pekerjaannya

Deskripsi Variabel

Berdasarkan penyebaran kuesioner yang telah dilaksanakan, maka data input yang diperoleh dan digunakan pada penelitian ini meliputi motivasi kerja, pengembangan karier, kepuasan kerja dan kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Berikut merupakan penyajian analisis indeks jawaban responden yang didasarkan pada jawaban terhadap tiap-tiap pernyataan yang menjadi *instrument* dalam penelitian ini. Dalam hal ini dikemukakan mengenai deskripsi jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, sehingga dapat dilihat intensitas kondisi tiap-tiap variabel. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{\sum (F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5)}{5}$$

Keterangan :

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Rumus :

$$\text{Skor tertinggi} = (F5 \times \text{Jml Responden}) = (5 \times 109) = 545$$

$$\text{Nilai Index} = \frac{545}{5} = 109$$

$$\text{Skor terendah} = (F1 \times \text{Jml Responden}) = (1 \times 109) = 109$$

$$\text{Nilai Index} = \frac{109}{5} = 21,8$$

$$\text{Range (R)} = 109 - 21,8 = 87,2$$

$$\text{Interval} = \frac{87,2}{3} = 29,1$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka angka indeks dimulai dari angka 21,8 hingga 109 dengan rentang sebesar 29,1 tanpa angka 0. Dengan menggunakan 3 kriteria, maka yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks adalah sebagai berikut:

Nilai indeks 21,8 – 50,9: Interpretasi buruk/rendah

Nilai indeks 51,0 – 80,1: Interpretasi cukup baik/ tinggi

Nilai indeks 80,2 – 109,0: Interpretasi baik/tinggi

Berdasarkan kriteria-kriteria diatas, ditentukan hasil responden terhadap variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini, selanjutnya interpretasi responden dijabarkan sebagai berikut:

1. Variabel Motivasi Kerja (X1)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel motivasi kerja pada 109 responden, maka dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5
Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (X1)

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Memiliki kesempatan untuk berprestasi	0	0	23	46	19	87	3	14	21	10	76,40	Cukup Tinggi
							6	4		5		
Mendapatkan kedudukan yang lebih baik dengan bersaing yang sehat	0	0	18	36	15	45	2	96	52	26	87,40	Tinggi
							4			0		
Menjalin hubungan dengan teman sejawat dan atasan	0	0	18	36	20	60	2	92	48	24	85,60	Tinggi
							3			0		
Memiliki	0	0	18	36	14	42	1	76	58	29	88,80	Tinggi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
kesempatan membantu teman sejawat							9			0		
Mendapat pengakuan dari masyarakat	0	0	1	2	17	51	3	13	57	28	94,80	Tinggi
							4	6		5		
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											86,60	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel 5 hasil penelitian secara keseluruhan motivasi kerja di KPP Madya Dua Semarang tergolong tinggi, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan rata-rata nilai indeks 86,6 di antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang ditunjukkan dengan indikator pegawai mempunyai kesempatan berprestasi, mendapatkan kedudukan lebih baik dengan bersaing secara sehat, pegawai mampu menjalin hubungan dengan teman sejawat dan atasan, mempunyai kesempatan membantu teman sejawat dan mendapatkan pengakuan dari masyarakat atas profesinya itu tinggi.

2. Variabel Pengembangan Karir (X2)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel pengembangan karier pada 109 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel 6 di bawah ini :

Tabel 6
Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Karir (X2)

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	1		2		3		4		5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Pilihan bersifat Jabatan	0	0	18	36	3	9	6	24	82	41 0	95,80	Baik
Pilihan Organisatoris	0	0	18	36	2	6	7	28	82	41 0	96,00	Baik
Pilihan Tugas Pekerjaan	0	0	12	24	6	18	8	32	83	41 5	97,80	Baik
Penempatan Sumber Daya Manusia	0	0	14	28	5	15	1 0	40	80	40 0	96,60	Baik
Pelatihan dan Pengembangan	0	0	18	36	0	0	1 0	40	81	40 5	96,20	Baik
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											96,50	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 6 hasil penelitian secara keseluruhan pengembangan karier pada KPP Madya Dua Semarang tergolong baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan rata-rata nilai indeks 96,5 di mana antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi baik. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier yang ditunjukkan dengan indikator pilihan bersifat jabatan, pilihan organisatoris, pilihan tugas pekerjaan, penempatan sumber daya manusia serta pelatihan dan pengembangan dengan hasil baik.

3. Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel kepuasan kerja pada

109 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 7
Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS 1		TS 2		N 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Gaji yang sesuai	0	0	10	20	45	13	3	14	17	85	77,60	Cukup Tinggi
Mendapatkan manfaat dari pekerjaan yang dilaksanakan	0	0	8	16	16	48	3	14	50	25	90,80	Tinggi
Rekan kerja yang mendukung	0	0	8	16	20	60	3	14	46	23	89,20	Tinggi
Sistem Promosi ynag terbuka	0	0	8	16	16	48	4	17	42	21	89,20	Tinggi
Adanya kerja sama antar karyawan	0	0	29	58	27	81	2	10	27	13	75,60	Cukup Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											84,50	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 7 hasil penelitian secara keseluruhan kepuasan kerja pada KPP Madya Dua Semarang tergolong tinggi, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan nilai rata-rata indeks sebesar 84,5 di mana rata-rata antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan indikator gaji yang sesuai, mendapatkan manfaat dari pekerjaan yang dilaksanakan, rekan kerja yang mendukung, sistem promosi yang terbuka serta adanya kerja sama antar pegawai dengan hasil tinggi.

4. Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel kinerja pegawai pada 109 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 8
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y2)

Indikator	Frekuensi dan Skor										Nilai Indeks	Kriteria
	STS		TS		N		S		SS			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Kualitas Pekerjaan	0	0	8	16	16	48	3	14	49	24	90,60	Baik
Kuantitas Pekerjaan	0	0	11	22	46	13	3	14	16	80	76,80	Cukup Baik
Kontribusi	0	0	6	12	28	84	3	12	43	21	87,80	Baik
Kehadiran	0	0	0	0	19	57	4	18	45	22	92,40	Baik
Ketepatan Waktu	0	0	20	40	27	81	3	14	27	13	79,20	Cukup Baik
Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden											85,40	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 8 hasil penelitian secara keseluruhan kinerja pegawai pada KPP Madya Dua Semarang tergolong baik, hal ini dilihat dari indikator pertanyaan nilai rata-rata indeks sebesar 85,4 di mana rata-rata antara 80,2 – 109,0 dengan interpretasi baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan indikator kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kontribusi, kehadiran serta ketepatan waktu dengan hasil baik.

Analisis Data Hasil Penelitian

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu indikator yang berbentuk kuesioner. Adapun pengujian validitas variabel penelitian ditunjukkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 9				
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian				
Variabel	KMO	Loading Factor		Keterangan
		Item	Component Matrix ^a	
Motivasi Kerja (X1)	0,786	X1.1	0,793	Valid
		X1.2	0,984	Valid
		X1.3	0,941	Valid
		X1.4	0,945	Valid
		X1.5	0,872	Valid
Pengembangan Karir (X2)	0,906	X2.1	0,950	Valid
		X2.2	0,985	Valid
		X2.3	0,981	Valid
		X2.4	0,980	Valid
		X2.5	0,991	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	0,739	Y1.1	0,753	Valid
		Y1.2	0,955	Valid
		Y1.3	0,880	Valid
		Y1.4	0,927	Valid
		Y1.5	0,715	Valid
Kinerja Pegawai (Y2)	0,694	Y2.1	0,690	Valid
		Y2.2	0,880	Valid
		Y2.3	0,754	Valid
		Y2.4	0,533	Valid
		Y2.5	0,934	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel 9 di atas nilai *KMO* and *Bartlett's test* semua variabel yang terdiri dari motivasi kerja pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja pegawai sudah memenuhi kriteria kecukupan sampel yang disyaratkan dalam uji validitas, yaitu KMO lebih dari 0,5 maka dapat dinyatakan bahwa sampel yang ada sudah mencukupi, sehingga uji faktor dapat dilanjutkan. Sedangkan pada hasil *component matrix*, dapat dilihat bahwa semua indikator dalam variabel penelitian memiliki *loading factor* yang disyaratkan nilai komponen matriknya lebih besar dari 0,4, sehingga instrumen tersebut dikatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur instrumen disebut reliabel, jika alat tersebut dalam mengukur segala sesuatu pada waktu berlainan, menunjukkan hasil yang relatif sama. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan koefisien *Alpha Cronbach* menggunakan SPSS For

Windows dengan kriteria:

- Bila nilai $\alpha > 0,7$ maka instrumen reliabel
- Bila nilai $\alpha < 0,7$ maka instrumen tidak reliabel

Tabel 10
Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

No.	Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Angka Standar Reliabel	Kriteria
1	Motivasi Kerja (X1)	0,944	0,7	Reliabel
2	Pengembangan Karir (X2)	0,988	0,7	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (Y1)	0,896	0,7	Reliabel
4	Kinerja Pegawai (Y2)	0,824	0,7	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Pada uji reliabilitas tabel 4.10 di atas variabel motivasi kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dikatakan reliabel karena *Alpha Cronbach* $> 0,7$ sehingga layak untuk diujikan ke pengujian selanjutnya.

Pembahasan

Hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi kepuasan kerja pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang adalah sebagai berikut :

1. Uji hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,654 dan tingkat signifikan 0,000 $< 0,05$, maka hipotesis pertama H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang mendukung motivasi kerja antara lain pegawai mempunyai kesempatan berprestasi, mendapatkan kedudukan lebih baik dengan bersaing secara sehat, pegawai mampu menjalin hubungan dengan teman sejawat dan atasan, mempunyai kesempatan membantu teman sejawat dan mendapatkan pengakuan dari masyarakat atas profesinya itu berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hafizh dan Hartono (2022) serta Rahayu dan Aprianti (2020) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2016). Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai kepuasan kerja yang tinggi.

2. Uji Hipotesis Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,187 dan tingkat signifikan 0,009 $< 0,05$, maka hipotesis kedua H2 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dari pengembangan karir antara lain pilihan bersifat jabatan, pilihan organisatoris, pilihan tugas pekerjaan, penempatan sumber daya manusia serta pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Sari dan Rahyuda (2022) serta Fahrizi, dkk (2021) yang

menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Siagian (2017) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Selaras dengan pengertian tersebut, dapat diambil dikatakan pengembangan karir adalah proses dan kegiatan untuk mempersiapkan seorang pegawai pada jabatan organisasi yang akan datang. Dengan pengembangan karir yang adil dan terbuka, maka diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

3. Uji hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,235 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, maka hipotesis ketiga H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang mendukung motivasi kerja antara lain pegawai mempunyai kesempatan berprestasi, mendapatkan kedudukan lebih baik dengan bersaing secara sehat, pegawai mampu menjalin hubungan dengan teman sejawat dan atasan, mempunyai kesempatan membantu teman sejawat dan mendapatkan pengakuan dari masyarakat atas profesinya itu berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Gaho (2023), Sariadi dan Heryanda (2020), Goni, dkk (2021), Darmawan, dkk (2022) serta Hafizh dan Hartono (2022) yang menghasilkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Motivasi merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk maju bersama perusahaan demi mencapai tujuan bersama yang diinginkan, merupakan suatu kebutuhan yang tidak bisa ditawar lagi. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins, 2016). Pentingnya Motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai kinerja yang tinggi. Dengan motivasi kerja yang tinggi, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

4. Uji Hipotesis Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil koefisien regresi pengembangan karir sebesar 0,194 dan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$, maka hipotesis keempat H4 : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dari pengembangan karir antara lain pilihan bersifat jabatan, pilihan organisatoris, pilihan tugas pekerjaan, penempatan sumber daya manusia serta pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Gaho (2023) serta Sari dan Rahyuda (2022) yang menghasilkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Siagian (2017) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Selaras dengan pengertian tersebut, dapat diambil dikatakan pengembangan karir adalah proses dan kegiatan untuk mempersiapkan seorang pegawai pada jabatan organisasi yang akan datang. Pegawai umumnya mengharapkan dapat memiliki akses kepada informasi mengenai berbagai peluang untuk dipromosikan, akses ini penting terutama bila

lowongan pekerjaan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas, pegawai akan beranggapan bahwa prinsip keadilan kesamaan dalam kesempatan dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi. Pengembangan karir yang terbuka diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

5. Uji Hipotesis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,661 dan tingkat signifikan 0,000 < 0,05, maka hipotesis kelima H5 : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai KPP Madya Dua Semarang, diterima. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja yang terdiri dari gaji yang sesuai, mendapatkan manfaat dari pekerjaan yang dilaksanakan, rekan kerja yang mendukung, sistem promosi yang terbuka serta adanya kerja sama antar pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung beberapa riset terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Hafizh dan Hartono (2022) serta Sari dan Rahyuda (2022) yang menghasilkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan ungkapan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang timbul dari karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya. Pernyataan ini menunjukkan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

6. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Sobel Test dapat diketahui nilai Z hitung 7,2025 dengan tingkat signifikan 0,0000 < 0,05 sehingga kepuasan kerja memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja pegawai sudah berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebelum di mediasi oleh kepuasan kerja, bahkan setelah dimediasi kepuasan kerja pengaruhnya lebih kuat dibandingkan langsung terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian motivasi kerja lebih efektif berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja daripada langsung terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh kepuasan kerja

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Sobel Test dapat diketahui nilai Z hitung 2,4179 dengan tingkat signifikan 0,0156 < 0,05 sehingga kepuasan kerja memediasi pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir di instansi berjalan dengan baik dan sudah berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebelum di mediasi oleh kepuasan kerja, bahkan setelah dimediasi kepuasan kerja pengaruhnya lebih kuat dibandingkan langsung terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian pengembangan karir lebih efektif berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja daripada langsung terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja pada pegawai KPP Madya Dua Semarang dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang mendukung motivasi kerja antara lain pegawai mempunyai kesempatan berprestasi, mendapatkan kedudukan lebih baik dengan bersaing secara sehat, pegawai mampu menjalin hubungan dengan teman sejawat dan atasan, mempunyai kesempatan membantu teman sejawat dan mendapatkan pengakuan dari masyarakat atas profesinya itu berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dari pengembangan karir antara lain pilihan bersifat jabatan, pilihan organisatoris, pilihan tugas pekerjaan, penempatan sumber daya manusia serta pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang mendukung motivasi kerja antara lain pegawai mempunyai kesempatan berprestasi, mendapatkan kedudukan lebih baik dengan bersaing secara sehat, pegawai mampu menjalin hubungan dengan teman sejawat dan atasan, mempunyai kesempatan membantu teman sejawat dan mendapatkan pengakuan dari masyarakat atas profesinya itu berpengaruh terhadap kinerja pegawai
4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dari pengembangan karir antara lain pilihan bersifat jabatan, pilihan organisatoris, pilihan tugas pekerjaan, penempatan sumber daya manusia serta pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja yang terdiri dari gaji yang sesuai, mendapatkan manfaat dari pekerjaan yang dilaksanakan, rekan kerja yang mendukung, sistem promosi yang terbuka serta adanya kerja sama antar pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Dengan demikian motivasi kerja lebih efektif berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja daripada langsung terhadap kinerja pegawai
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Dengan demikian pengembangan karir lebih efektif berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja daripada langsung terhadap kinerja pegawai

Implikasi

Implikasi Teori

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja pada pegawai KPP Madya Dua Semarang telah diperkuat oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empirisnya ada beberapa hal yang penting sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP

Madya Dua Semarang. Motivasi merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk maju bersama perusahaan demi mencapai tujuan bersama yang diinginkan, merupakan suatu kebutuhan yang tidak bisa ditawar lagi.

2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan untuk mempersiapkan seorang pegawai pada jabatan organisasi yang akan datang. Pegawai umumnya mengharapkan dapat memiliki akses kepada informasi mengenai berbagai peluang untuk dipromosikan, akses ini penting terutama bila lowongan pekerjaan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang. Kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan adalah sebagai berikut :

1. Instansi perlu mempertahankan dan meningkatkan lagi variabel kepuasan kerja karena mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai di mana juga mampu sebagai variabel mediasi. Apabila instansi akan meningkatkan kepuasan kerja, maka perlu ditingkatkan indikator-indikator kepuasan kerja yang masih kurang menurut responden antara lain peningkatan gaji pegawai dan peningkatan kerja sama antar pegawai.
2. Instansi perlu meningkatkan lagi pengembangan karir leadership karena mempunyai pengaruh terkecil terhadap kinerja pegawai. Apabila instansi akan meningkatkan pengembangan karir, maka perlu ditingkatkan indikator-indikator pengembangan karir yang masih kurang menurut responden diantaranya pengembangan karir pada pegawai ditentukan oleh posisi jabatan yang dibutuhkan dan pengembangan karir pada pegawai ditentukan oleh instansi bersangkutan.

Keterbatasan Penelitian

Kelemahan sekaligus merupakan keterbatasan dari penelitian ini antara lain:

1. Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa keragaman data dapat dijelaskan oleh model sebesar 79,6 % sehingga masih ada 20,4% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model seperti kepemimpinan, kompensasi, pendidikan dan pelatihan.
2. Penelitian hanya mengambil pegawai KPP Madya Dua Semarang saja, untuk itu sebaiknya pada penelitian berikut lebih memperluas obyek penelitian seperti pada instansi pemerintahan yang lain Telkom, Pertamina dan PLN, sehingga dapat mencerminkan keakuratan data penelitian secara keseluruhan.

Agenda Penelitian Mendatang

Setelah penelitian ini memberikan hasil atas perumusan masalah yang diajukan dan telah memberikan kesimpulan penelitian, selanjutnya adalah mengetengahkan saran-saran bagi penelitian yang akan datang, antara lain:

1. Sampel penelitian perlu diperbanyak lagi, tidak hanya terbatas pada pegawai KPP Madya Dua Semarang, sehingga dapat digeneralisasi hasil-hasil penelitian

mengenai pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja.

2. Banyak faktor lainnya yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, yang dimungkinkan akan lebih relevan dan dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, diantaranya seperti: Kompensasi, kompetensi, lingkungan kerja, pendidikan dan pelatihan.
3. Adanya keterbatasan ruang lingkup penelitian, maka untuk penelitian yang akan datang dapat dilakukan penelitian pada perusahaan/organisasi yang lain, agar dapat diketahui konsistensi teori yang telah ada sehingga dapat dikembangkan teori-teori lain dalam meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeyinka Tella, 2017, Work Motivation, Job Satisfaction and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, Library Philosophy and Practice 2017.
- As'ad, 2015, Seri Ilmu Sumber Daya manusia, Psikologi Industri. Liberty.
- Darmawan, dkk, 2022, Motivasi, Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 12, issue 1 Desember 2022, Page 47-56
- Dessler, Garry. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Gaho, 2023, Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai, Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis P-ISSN 2622-9811 Vol. 7, No. 1, September 2023
- Gomes, Faustino Cardoso. 2023. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jogjakarta: Andi Offset.
- Goni, dkk, 2021, Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna, Productivity, Vol. 2 No. 4, 2021
- Hackman, et.al, 2018, Personnel Management ad Human Recourse, Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Hafizh dan Hartono, 2022, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan CV. Tiga Berlian , Selektta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen Vol. 01, No. 04, 2022, pp. 97-108
- Hasibuan, Malayu S.P. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imam Ghozali, 2022, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Undip, Semarang.
- Maharani, dkk, 2023, Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hasta Pusaka Sentosa Purbalingga, Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis Vol. 14, No. 1, Januari 2023, Halaman 66-77
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2019. Manajemen Sumber Daya Perusahaan. Cetakan 6. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Prasetyono, dkk, 2023, Pengaruh Self Esteem Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Bank Syariah Indonesia Tbk Di Kota Tegal), Journal Information System & Business Management – PRODI BISDIG UPS TEGAL, Volume 1 Nomor 1 Maret 2023
- Rahayu dan Aprianti, 2020, Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Perum Pegadaian Salama CABANG BIMA, JURNAL BRAND, Volume 2 No. 2, Desember 2020
- Rialmi dan Patoni, 2020, Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank CIMB Niaga Cabang Pondok Indah, Jakarta Selatan, JURNAL MANDIRI: Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi, Vol. 4, No. 2, Desember 2020: 210 – 221
- Rivai, Veithzal. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P., 2016, Organizational Behaviour : Concepts, Controversus and Aplications, New

York, Prentice Hall

Sari dan Rahyuda, 2022, Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Bank Saat Pandemi Covid-19, *Jurnal Manajemen*, Vol. 8 No. 2, Bulan Agustus Tahun 2022

Sariadi dan Heryanda, 2020, Motivasi Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pada Kantor Camat Sawan, *Jurnal Manajemen*, Vol. 6 No. 2, Oktober 202

Siagian P. Sondang, 2017, Teori Pengembangan Organisasi, Jakarta, Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset

Simamora, H. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 3. Yogyakarta: STIEYKPN.

Sugiyono, 2022, Metode Penelitian Manajemen. Cetakan ke-1, Alfabeta, Bandung.

Sutrisno Hadi, 2020. Metode Penelitian Riset, Yayasan Penerbit Fakultas Biologi UGM. Yogyakarta.

T. Hani Handoko, 2018, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2, BPFE, Yogyakarta

Winardi, 2022, Manajemen Kinerja. Edisi ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada